



PIANO OPERATIVO PER LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE



INDICE

FASE PRELIMINARE: Parte teorica	pag	3
LA STRUTTURA DELL'OPERA- ISTRUZIONI PER L'USO	pag	4
DIRE, FARE, INNOVARE. La gestione dell'innovazione	pag	5
1) LA DEFINIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE. Quale sarà l'innovazione da introdurre?.....	pag	8
2) LO STUDIO DEL MERCATO E DELLA CONCORRENZA. Chi siamo e cosa facciamo?.....	pag	9
3) LO STUDIO DELLE RISORSE NECESSARIE E A DISPOSIZIONE. Quali sono gli elementi che ci rendono competitivi?.....	pag	16
4) LA PREVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	pag	18
5) I FINANZIAMENTI NECESSARI E LE RISORSE ECONOMICHE A DISPOSIZIONE.....	pag	19
FOCUS: LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN	pag	20
FASE UNO: Il project management della nostra innovazione	pag	23
FASE DUE: La gestione del nostro progetto innovativo	pag	36
FASE TRE: Il monitoraggio dei risultati	pag	34

Contatti: Dott.ssa Laura Stoppa- Tel 0425202206- E-mail l.stoppa@confindustria.rovigo.it - Fax 042529084

FASE PRELIMINARE:

PARTE TEORICA



Sintesi degli incontri dello sportello SPINA

LA STRUTTURA DELL'OPERA - ISTRUZIONI PER L'USO

La presente opera è frutto della rielaborazione, fatta dallo sportello SP.IN.A., dei contenuti degli incontri svoltisi tra Dicembre 2006 e Gennaio 2007 dal titolo “**DIRE, FARE, INNOVARE. La gestione del processo innovativo**”, e tenuti dal professor Muffatto e dall'Ingegnere Merlini, consulente di Direzione Aziendale del Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale dell'Università di Padova.

Scopo del lavoro è quello di fornire alle imprese degli strumenti operativi di immediata applicabilità, che permettano di tracciare un **percorso coerente di innovazione al loro interno**.

Per tale ragione, dopo una breve parte teorica all'interno della quale verranno richiamati i concetti basilari in materia di gestione dell'innovazione è stato inserito un questionario (FASE 1), le cui risposte serviranno a definire, un poco alla volta, la “fisionomia” dell'innovazione che si vuole sviluppare ed il quadro d'insieme di cui occorre sempre tenere conto e nel quale il nuovo prodotto/servizio si dovrà inserire.

Questo percorso suggerisce anche che ad alcune fasi collaborino più competenze, laddove occorrono specializzazioni diverse.

Inoltre viene coinvolto esplicitamente anche lo sportello SP.IN.A., che ha il compito di elaborare alcune risposte e di tradurle in grafici che hanno lo scopo di raffigurare la posizione dell'impresa prima e dopo la realizzazione dell'innovazione, in modo da rendere “misurabili” i vantaggi competitivi che ne deriveranno.

La tempistica di compilazione e di completamento delle fasi è di assoluta importanza per l'esito del processo che ci si accinge a cominciare. È per questo che di ogni fase sarà richiesta la data di inizio e di fine: ciò permetterà un migliore monitoraggio del progetto innovativo.

DIRE, FARE, INNOVARE. La gestione dell'innovazione.

Accade spesso che all'interno delle aziende vengano proposte nuove soluzioni che, se opportunamente sviluppate, potrebbero avere delle ricadute positive per quel che concerne la posizione dell'impresa all'interno del mercato. Tuttavia sussistono molti fattori che portano ad accantonare tali "sogni innovativi", primi fra tutti la "non conoscenza" dei passi da affrontare per progettare l'introduzione, la scarsa propensione al rischio e l'inesatta valutazione dei costi e dei benefici da parte delle imprese stesse.

Ciò che si rende necessario è dunque un piano coerente per la gestione dell'innovazione.

Tenendo a mente queste prime considerazioni cercheremo ora di fornire al lettore alcune linee guida affinché egli possa formulare un valido percorso per realizzare l'innovazione che ha in mente e che per svariati motivi non è ancora riuscito ad introdurre nel mercato.

I consulenti aziendali consigliano innanzitutto di procedere con la stesura del **business plan**. Ma che cos'è questo strumento e quali sono i benefici che possono derivare dalla sua stesura per l'impresa? Esso è definito come quel documento che permette di mettere nero su bianco la pianificazione di una qualsivoglia idea imprenditoriale, consentendone una valutazione di fattibilità, e la cui lettura è possibile anche a terzi (si pensi ai possibili finanziatori che devono basarsi su dati certi per poter investire in un determinato progetto). Nonostante esso appaia di difficile realizzazione, tutte le aziende sono in grado di compilarlo, e i nostri suggerimenti possono facilitarne la stesura.

Usualmente il business plan si compone di 5 parti:

- 1. la definizione dell'idea o del progetto imprenditoriale:** si tratta di dare una definizione, una descrizione della tipologia di innovazione da introdurre o dell'idea che si vorrebbe sviluppare;
- 2. lo studio del mercato e della concorrenza:** si tratta qui di andare a studiare con sufficiente grado di dettaglio chi sono i concorrenti ed i clienti dell'azienda e quali i loro bisogni da soddisfare. Ciò comporta prima di tutto la definizione della propria attività, nonché la previsione di quelli che saranno gli andamenti economici e sociali generali;
- 3. lo studio delle risorse e dell'organizzazione necessarie e a disposizione.** Si deve tener conto cioè delle competenze a disposizione dell'azienda, dei cosiddetti fattori chiave della competitività, che permettono di distinguersi rispetto agli altri, nonché dello scarto tra competenze necessarie e competenze a disposizione;

4. **la previsione economico-finanziaria:** una volta definiti i precedenti elementi occorre verificare i costi che si devono affrontare per poter innovare. A questo fine si rende necessario lo studio del conto economico e dello stato patrimoniale dell'impresa, la previsione dei flussi di cassa futuri e l'analisi di redditività dell'innovazione stessa;
5. **i finanziamenti necessari e le risorse economiche a disposizione.** Una volta stabilito che il progetto è realizzabile, occorre trovare chi, al di fuori dell'azienda, possa investire in esso.

Come già anticipato, compito del presente lavoro non è quello di insegnare al lettore come si possa scrivere un business plan nel migliore dei modi, bensì quello di fornire gli strumenti adeguati per poter valutare una propria idea innovativa e verificarne la fattibilità, riuscendo a darne allo stesso tempo una valutazione di medio-lungo periodo.

Per tale ragione qui di seguito si darà una panoramica generale degli elementi sopraelencati, fornendo alla fine anche una scheda riassuntiva che, se opportunamente compilata dal lettore con i dati relativi alla propria azienda, permetterà di costruire un vero e proprio **percorso dell'innovazione e della sua gestione**.

Prima di approfondire tali tematiche però, vale la pena soffermarsi su quello che è l'elemento guida di tutto il nostro percorso: l'**innovazione**. Questo termine ha assunto negli ultimi anni un posto centrale nelle discussioni economiche e nell'interesse da parte delle imprese, sempre alla ricerca di un modo per fare meglio delle concorrenti.

Esso assume tuttavia significati e sfaccettature diverse, in relazione e distinti elementi, che ora cercheremo di delineare.

Ad esempio, secondo un'indagine condotta da Accenture nel 2003, il significato attribuito ad "innovazione" varia a seconda del ruolo ricoperto dalla persona cui si chiede di darne uno: ciò che è innovazione per un manager può non esserlo per un operativo o per un addetto alla ricerca e sviluppo.

Secondo la citata ricerca, quando i manager "pensano all'innovazione", si riferiscono, in ordine di importanza decrescente: ai prodotti, ai servizi alla clientela, ai processi di business, ai processi produttivi, allo sviluppo di tecnologie, a modelli di business, a linee di business, al design dei punti vendita, al packaging.

A queste si possono aggiungere¹ elementi come la qualità dei propri prodotti, la produttività, la redditività, la competitività, l'utilizzo della tecnologia, l'organizzazione aziendale, i metodi di vendita, gli aspetti finanziari, ...

Volendo però dare una definizione e uno schema pratico di cosa sia l'innovazione, essa può essere delineata alternativamente come una nuova combinazione dei fattori esistenti o come l'introduzione di nuovi fattori, e può essere suddivisa in due grandi filoni: l'innovazione di **prodotto**, che ha a che vedere con l'introduzione di un nuovo prodotto o il miglioramento di uno già esistente, e l'innovazione di **processo**, che coinvolge anche la sfera organizzativa imprenditoriale.

È da notare come una stessa "innovazione" possa essere contemporaneamente di prodotto e di processo. Si pensi ad esempio ad un nuovo macchinario, che incorpora una tecnologia innovativa: il macchinario in questione è senza dubbio un'innovazione di prodotto per l'azienda che lo

¹ Elementi emersi all'interno dell'incontro "DIRE, FARE, INNOVARE. La gestione del processo innovativo", organizzato dallo sportello SP.IN.A. e svoltosi presso Confindustria Rovigo l'11 Dicembre 2006.

costruisce, mentre diviene di processo per l'azienda che lo compra e lo introduce all'interno del proprio processo produttivo, cambiando la sua organizzazione interna (metodi di lavoro, formazione del personale, ...).

Ancora, ulteriori distinzioni si possono fare tra:

- **innovazioni incrementali o marginali**, che si adattano all'assetto produttivo esistente e costituiscono miglioramenti infinitesimi e continui rispetto a quanto l'azienda è solita fare: è la tipologia di innovazione più diffusa e correntemente in uso presso le aziende in attività, e fa parte del normale modo di fare (ed è per questo scarsamente riconosciuta e tenuta in considerazione);
- **innovazioni radicali o di rottura**, incompatibili con la tecnologia ed i processi correntemente utilizzati, e che perciò ne richiedono la sostituzione in toto.

A seconda poi del comportamento nei confronti del mercato, nel caso soprattutto di innovazioni di prodotto, si distingue tra impostazioni:

- **demand pull**: il mercato risulta essere il fattore scatenante del processo innovativo, quale portatore dei bisogni espressi dalla domanda (clienti). La domanda "tira" l'innovazione tecnologica;
- **technology push**: è l'azienda che guida ("spinge") i cambiamenti, introducendo sul mercato i risultati delle ricerche svolte al suo interno.

Si può intuire come l'introduzione di un'innovazione, di qualsiasi tipo essa sia, richieda tempo e soprattutto persone: il processo innovativo è **attività imprenditoriale**, che coinvolge risorse, conoscenze e competenze. Per avere successo il più delle volte si scontra con quella che è la normale percezione da parte del mercato, e della cultura aziendale stessa, che viene usualmente indicata con il termine **paradigma tecnologico**. Questo è definito come "un sistema di soluzioni per un insieme di problemi tecno-economici, basati sui principi derivanti dalle scienze naturali e regole specifiche mosse dall'intenzione di acquisire nuove conoscenze"². Il paradigma porta poi ad avere anche una direzione del cambiamento tecnologico, che avviene in modo continuo, secondo una modalità incrementale. Molto spesso l'esistenza di un paradigma fa sì che si scateni il fenomeno della cosiddetta "*path dependence*": dal momento che fino ad un certo punto le imprese hanno agito nel modo prefigurato dal paradigma, questo diviene un freno al cambiamento ed un "attaccamento al passato". Questo è ciò che avviene anche all'interno di ogni singola azienda, e rappresenta una sorta di deterrente all'innovazione.

Nel corso della storia si sono tuttavia osservate distinte "onde tecnologiche", della durata di cinquant'anni, ognuna delle quali caratterizzata da un diverso paradigma, e divisibili in fasi.

Ogni ciclo nasce, si sviluppa a muore, per lasciare spazio ad altri paradigmi, che si sviluppano al suo interno e lo soppiantano.

Ciò che diviene importante per un'impresa è quindi capire in che punto dell'ondata tecnologica si trovi, in modo da valutare quali siano le migliori strategie da implementare e quale tipologia di innovazione possa essere realizzata, in modo da anticipare i cambiamenti di paradigma e, di conseguenza, le esigenze del mercato. A ciò si deve aggiungere l'analisi fin qui accennata, relativa al business plan, che ora andremo ad approfondire punto per punto.

La molteplicità degli elementi da tenere in considerazione non deve assolutamente spaventare. Sono infatti tutti argomenti che vengono analizzati da chi si occupa della gestione aziendale, anche se non in maniera così formalizzata e sistematica.

² Dosi (1988)

1. LA DEFINIZIONE DELL'IDEA O DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Quale sarà l'innovazione da introdurre?

Ogni imprenditore ha un proprio sogno nel cassetto, un'idea che ha in mente da lunga data ma che per svariati motivi non è ancora riuscito a mettere in cantiere.

In questa prima fase ciò che si deve fare è dare una descrizione di massima di ciò che si vorrebbe realizzare, senza avere alcuna pretesa di farlo nel dettaglio.

Questa fase può essere assimilata alle analisi ed alle prove tecniche di laboratorio che precedono l'applicazione pratica di un nuovo ritrovato scientifico.

In questa fase si dovranno indicare elementi quali:

- la descrizione del nuovo prodotto/servizio/organizzazione aziendale;
- gli elementi di discontinuità e novità rispetto a ciò che si faceva nell'usuale modo di fare le cose;
- quali sono le aspettative rispetto all'introduzione dell'innovazione (opportunità di mercato da cogliere, punti di forza che permetteranno di fare meglio dei concorrenti, aspettative in termini di redditività).



2. LO STUDIO DEL MERCATO E DELLA CONCORRENZA

Chi siamo e cosa facciamo?

Definito cosa si vuole realizzare, occorre verificare la posizione della propria azienda all'interno del mercato, nei confronti dei concorrenti e dei clienti. Per tale ragione occorre prima di tutto dare una definizione accurata e sintetica del proprio business aziendale, che si dimostra propedeutico alla formulazione di una strategia di medio-lungo periodo (l'intento strategico). Ciò consente di evitare quella che viene definita *marketing myopia*. Spesso infatti la tendenza degli imprenditori è quella di avere una prospettiva tarata sul breve termine, il che non permette di essere i protagonisti (leader) del cambiamento di paradigma di cui al primo paragrafo, e di subire invece le variazioni del mercato.

Ciò che l'imprenditore deve fare per poter dare una definizione del proprio business è innanzitutto rispondere a tre domande:

1. **DOVE?** In quali settori opera o dovrebbe operare l'azienda?
2. **CON CHE COSA?** Quali sono le competenze distintive a disposizione dell'azienda? Cioè, cosa ci permette di fare meglio dei concorrenti?
3. **COME?** In che modo l'azienda può essere competitiva?

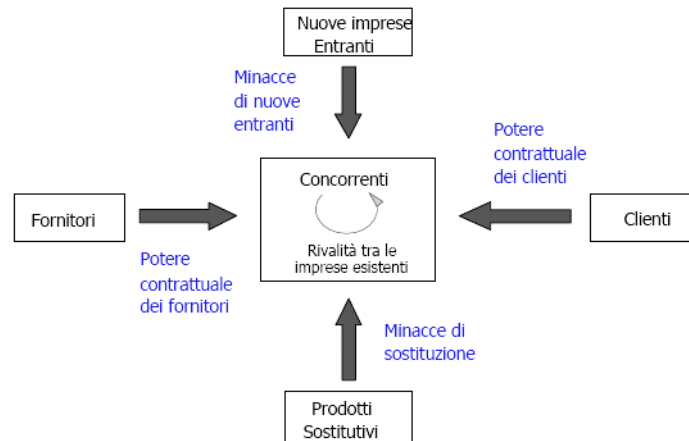
Alcune rappresentazioni grafiche si prestano a contestualizzare maggiormente la definizione dei cui sopra, e a comprendere meglio la posizione assunta dalla propria impresa all'interno del mercato. Stiamo parlando degli schemi di Porter e della Boston Consulting Group (BCG).

Il modello delle cinque forze competitive sviluppato da Porter³ (figura 1) permette di dare una valutazione circa la *posizione competitiva* di un'azienda, tramite l'analisi di cinque forze. Come si può notare i "pericoli" per un'impresa non derivano solamente dai concorrenti, così com'è opinione comune. I fornitori ad esempio potrebbero integrarsi a valle, i clienti a monte, sottraendo così quote di mercato all'azienda. Da considerare poi anche la concorrenza posta in essere da prodotti sostitutivi, che soddisfano uno stesso bisogno in modo diverso, e dei potenziali entranti.



³ Porter (1980)

FIGURA 1- IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE DI PORTER

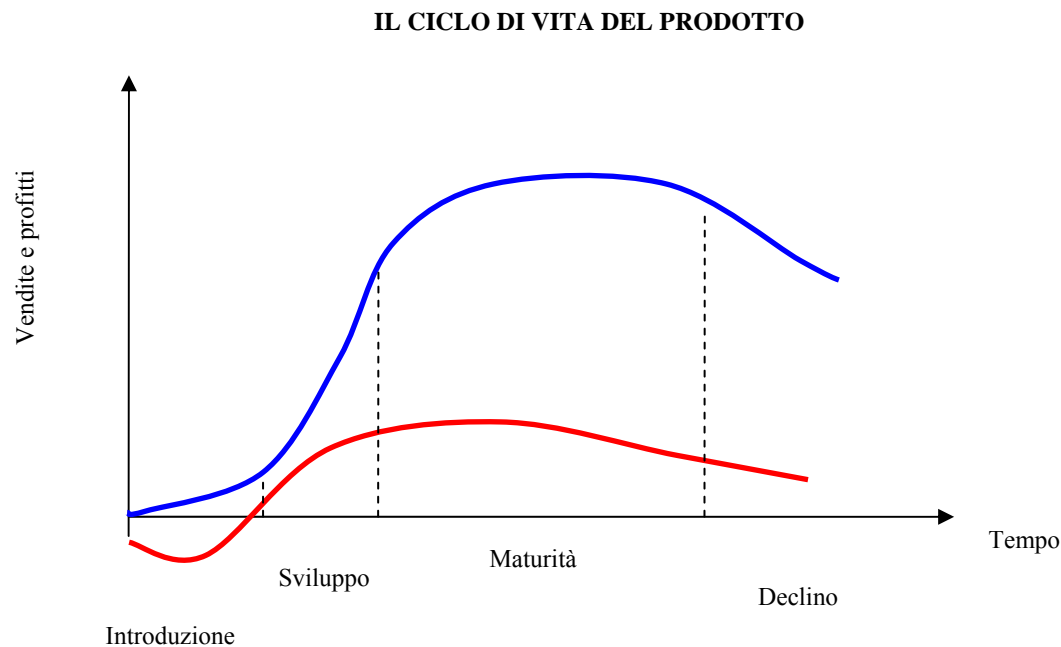


Fonte: Porter (1987)

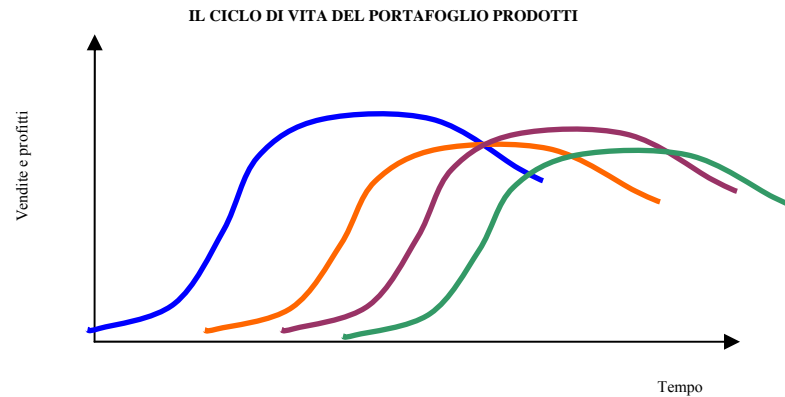
Un'ulteriore analisi che può essere fatta riguarda il portafoglio prodotti aziendali. Com'è noto ogni prodotto/servizio è dotato di un proprio ciclo di vita, caratterizzato da quattro fasi (analisi della Boston Consulting Group):

- **introduzione nel mercato:** in questa fase gli utili sono bassi, instabile, ma potenzialmente in crescita, i flussi di cassa sono negativi, la quota di mercato è bassa, a fronte di tasso di crescita di mercato potenzialmente alto. Sono questi i prodotti detti question mark, per i quali la strategia da implementare consiste innanzitutto nell'analisi del business e nella costruzione di previsioni per il futuro (vedi gli scenari più avanti);
- **fase di crescita:** i prodotti che si trovano in questa fase fanno fare utili all'azienda, sono caratterizzati da una quota di mercato e da un tasso di crescita alti: sono detti per tali ragioni prodotti star;
- **fase di maturità:** gli utili che derivano dalla vendita di questi prodotti sono alti e stabili, tuttavia a fronte di una quota di mercato alta vi è una crescita bassa, con il pericolo di avere un declino del prodotto. Sono chiamati prodotti cash cow (vacche da mungere);
- **declino:** sono questi prodotti che hanno terminato il proprio ciclo di vita, e per tale ragione non producono quasi più utili, hanno una quota di mercato e una crescita basse, e flussi di cassa molto bassi: sono i cosiddetti prodotti dog.

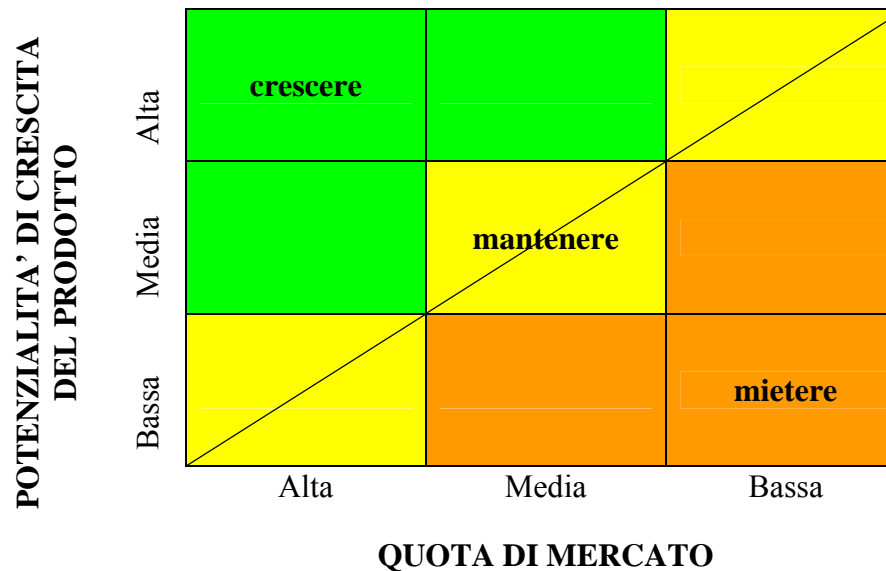
Il ciclo di vita del prodotto può essere rappresentato graficamente attraverso delle curve, che mettono in relazione la quota di vendite e profitti rispetto alle diverse fasi di vita di un prodotto. Come si può notare le vendite (linea blu) subiscono un grosso incremento solamente a partire dalla fase di sviluppo, per raggiungere il massimo livello in quella di maturità (ed un declino nella fase successiva). Il prodotto comincia a fare profitti (linea rossa) a partire dalla fase di sviluppo, per raggiungere anche in questo caso i valori maggiori nella fase di maturità.



Un buon bilanciamento del portafoglio prodotti permette quindi di poter controllare i flussi di cassa e i profitti complessivi dell'azienda. Come si può notare anche dallo schema successivo, nel quale si suppone che il portafoglio prodotti sia composto solo da quattro articoli, i cicli di vita di ciascuno di essi non coincidono, ma le loro fasi si sovrappongono. Questo significa che, a fronte degli investimenti (e quindi di flussi di cassa negativi) necessari per lo sviluppo dei nuovi prodotti (ad esempio i quelli contrassegnati dalle linee rossa e verde) vi saranno altri flussi di cassa positivi che rendono possibile l'equilibrio finanziario generale, e che provengono dai prodotti che hanno già raggiunto la maturità in quel periodo (blu e arancione). La conoscenza della situazione complessiva del portafoglio prodotti permetterà inoltre di decidere quale sia il momento migliore per introdurre l'innovazione sul mercato: risulta infatti conveniente introdurla prima che il "vecchio" prodotto sia in fase di "maturità avanzata" e sia quindi prossimo al declino.

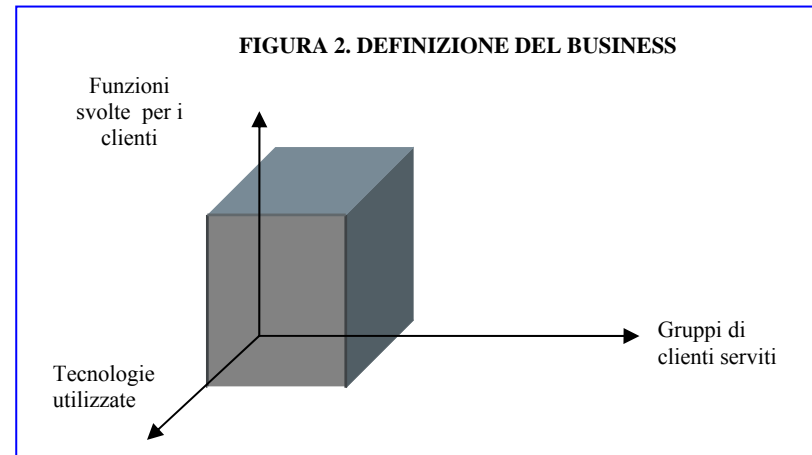


Andando ad inserire ciascuno dei prodotti all'interno del seguente schema, infine, si può avere un'ulteriore panoramica della situazione complessiva del portafoglio aziendale. Le righe indicano per ciascun prodotto la quota di mercato (intesa come quota del mercato relativa a quella del principale concorrente), mentre le colonne rilevano le potenzialità di crescita del prodotto (a volte indicate anche come attrattività o tasso di crescita del mercato)



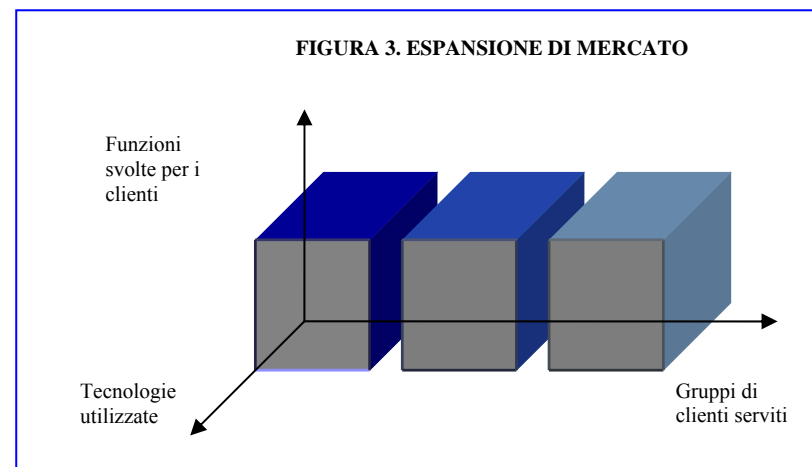
Fonte: adattamento della matrice GE-McKinsey

Questa matrice dà delle precise indicazioni sulla strategia da attuare e sulle azioni da intraprendere in relazione a ciascun prodotto. Può risultare infine utile anche dare una rappresentazione grafica, su un sistema di assi cartesiani, del business aziendale. Per ogni prodotto in ascissa sono posti i clienti serviti, in ordinata le funzioni svolte per loro, sull'asse z le tecnologie utilizzate (figura 2).

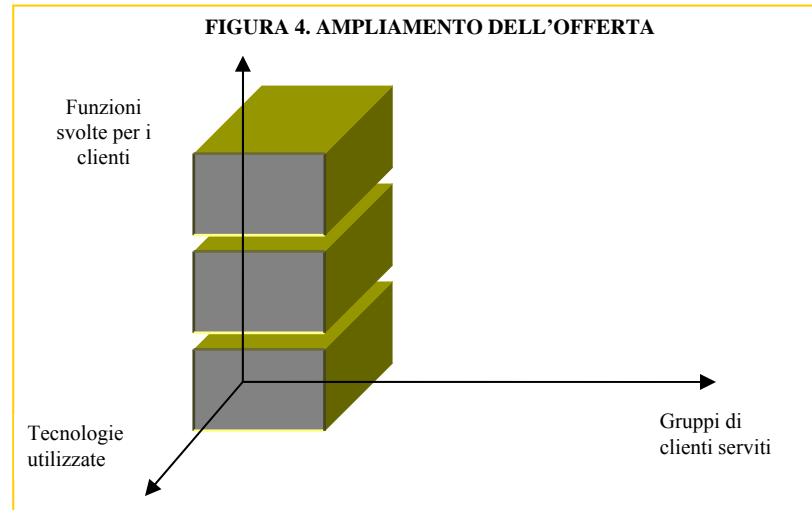


Andando ad agire su ogni singolo asse si possono rappresentare diverse tipologie di innovazione, così come mostrato nelle figure successive.

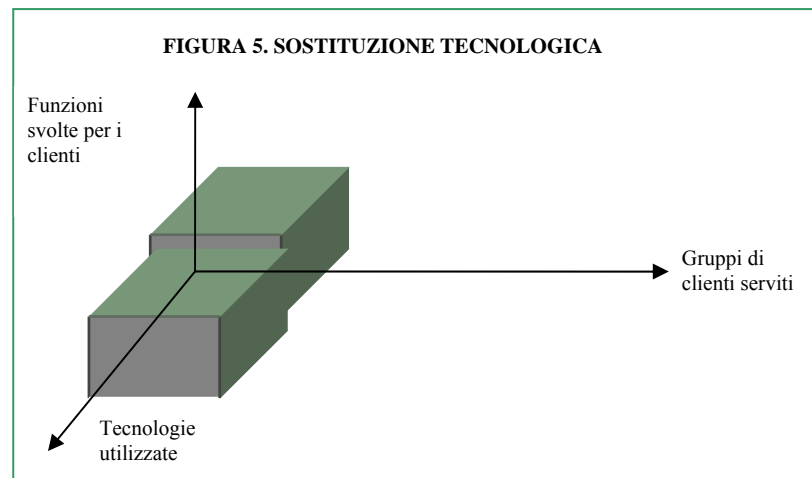
- **ESPANSIONE DI MERCATO:** ferme restando le funzioni e le tecnologie utilizzate si va ad ampliare il numero di mercati serviti (figura 3);



- **AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA:** fermo restando il segmento di mercato servito e le tecnologie utilizzate, si va ad incrementare il numero di funzioni svolte dall'azienda per i clienti (figura 4);



- **SOSTITUZIONE TECNOLOGICA:** in questo caso si va ad agire sul numero e la tipologia di tecnologie utilizzate per fornire ai clienti una risposta adeguata alle loro esigenze (figura 5).



Le tre modalità sopra descritte possono essere anche combinate tra loro: in questo modo l'innovazione che verrà introdotta risulterà di difficile imitazione da parte delle concorrenti e permetterà di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

L'introduzione di un'innovazione da parte delle imprese è conseguenza di un'attività e di un processo deliberatamente pensato a tal fine. Non è raro però che vi siano invenzioni (e poi innovazioni) "casuali", così com'è frequente che le innovazioni, a livello di mercato, si susseguano a grappoli, determinando i cicli innovativi cui si è accennato nella prima parte del presente lavoro.

Per non rischiare di "arrivare in ritardo" rispetto alle concorrenti ciascuna impresa dovrà cercare di prevedere quali saranno gli andamenti futuri e cercare di rafforzare le proprie competenze distintive.

A tale proposito si dimostra utile la costruzione di **scenari**, che danno una rappresentazione probabile di quello che potrà verificarsi nel futuro. Essi sono usualmente costruiti con la partecipazione di soggetti che appartengono a campi culturali ed economici diversi, senza vincoli gerarchici e capaci di distinguere quali saranno i fattori guida del periodo che si vuole indagare.

Ciò che si deve tener presente è che l'andamento (presente o futuro) di un mercato (obiettivo dell'indagine) non dipende solamente da fattori economici, bensì è in stretta relazione con altre cosiddette driving forces (forze trainanti):

- la cultura, gli stili di vita, le religioni, i valori condivisi dai soggetti che vi appartengono;
- l'evoluzione geo-politica, intesa anche come impianto istituzionale e legislativo, che si è osservata nel corso del tempo. Questa può influenzare anche gli elementi di cui al primo punto, oltre che il mondo del lavoro, l'attitudine ai consumi, ...;
- la presenza all'interno del mercato considerato di nicchie, minoranze o gruppi che per la loro entità necessitano di un trattamento adeguato e possono esprimere bisogni diversi (donne, giovani, anziani, ...).

Detto ciò occorre distinguere:

- gli elementi predeterminati, ossia quei fenomeni in lento cambiamento o di cui si sa quale sarà l'evoluzione con elevata probabilità;
- le incertezze critiche, che corrispondono a ipotesi circa l'evoluzione nel futuro e rappresentano eventi ad elevata incertezza.

Lo scenario quindi viene ad essere una via intermedia tra elementi predeterminati e incertezza critiche, e può essere definito come **situazione futura plausibile** (da notare che non è né una previsione, né una predizione del futuro).

Sinteticamente, i passi da seguire per la stesura di uno scenario sono:

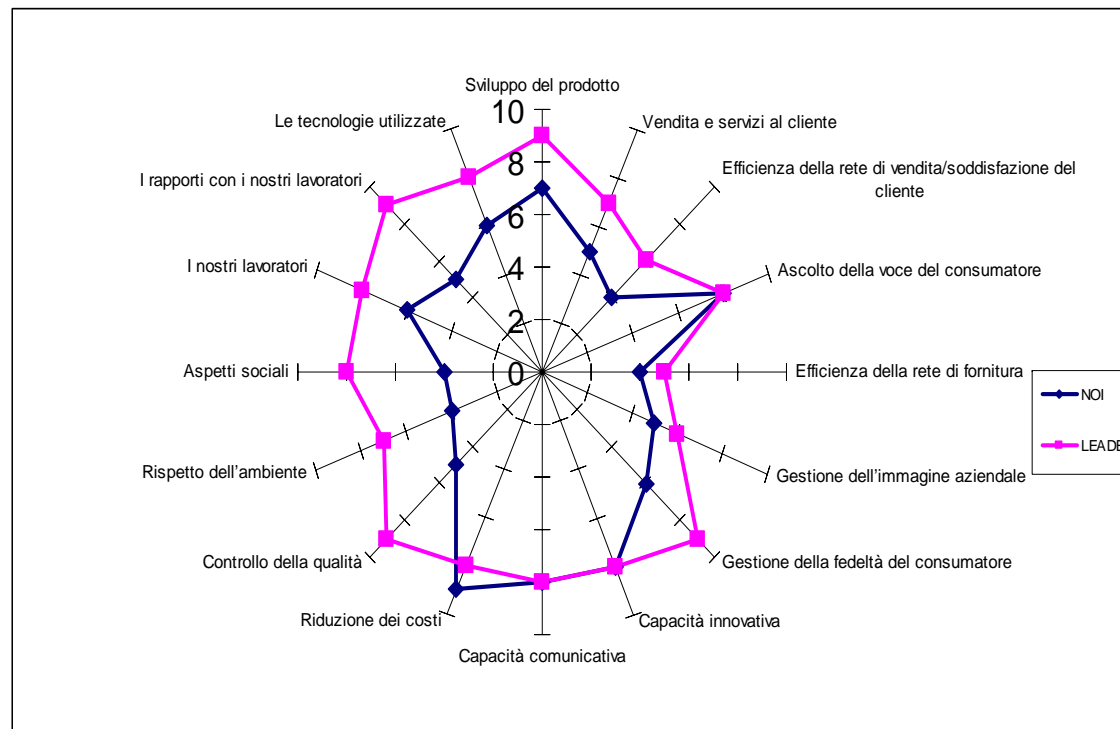
1. individuazione delle forze guida del cambiamento, compresi i vincoli e le opportunità da cogliere e posizionamento in una di cinque macrocategorie (ecologia, tecnologia, politica e norme, cultura e società, economia);
2. aggregazione delle forze guida per somiglianza e contiguità all'interno dei precedenti raggruppamenti;
3. eliminazione di doppioni, discontinuità, arricchimento dei contenuti.

Si tratta quindi di decidere se e come modificare il proprio business, i propri prodotti, tenendo in considerazione i costi ed il tempo necessario per l'implementazione dei cambiamenti.

A questo punto sono di fondamentale importanza la comunicazione che viene fatta dei cambiamenti e la disponibilità di risorse interne all'azienda.

3. LO STUDIO DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NECESSARIE E A DISPOSIZIONE Quali sono gli elementi che ci rendono competitivi?

I fattori discriminanti del business aziendale sono le cosiddette **competenze distintive** e i **fattori chiave della competitività** (vedi un esempio nelle schede in allegato), che permettono di avere e fare “qualcosa in più” rispetto agli altri. Si rivela a questo proposito utile costruire una vera e propria **mappa** e metterla a confronto con i livelli raggiunti dai concorrenti, in special modo dal leader di mercato. Si ottiene così la percezione dei punti più carenti e di quelli su cui si può far leva per aumentare la propria posizione competitiva. I grafici a radar sono molto utili a tal fine, in quanto danno una percezione immediata della propria situazione rispetto al leader di mercato, relativamente ai fattori che si ritengono chiave per il successo dell'azienda (si vedano le parti successive per un esempio sulla loro costruzione).



Le risorse strategiche si possono infine distinguere infine in:

- risorse **tangibili**, ulteriormente segmentabili in risorse finanziarie (autofinanziamento e indebitamento) e fisiche (livello tecnologico e flessibilità di impianti e attrezzature);
- risorse **intangibili**, a loro volta distinguibili in risorse tecnologiche (brevetti, marchi, diritti d'autore, know how, laboratori di R&S) e in reputazione (immagine di marca e qualità, fedeltà dei clienti, reputazione aziendale);
- risorse **umane** (livello professionale, formazione, esperienze, impegno): queste sono, assieme a quelle intangibili, di difficile imitazione e replicazione, e perciò costituiscono fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. In particolare la conoscenza tacita, in possesso dal fattore umano, può essere trasmessa agli altri (e in seconda battuta anche all'azienda) solo attraverso un processo che richiede tempo ed è fortemente connotato alle caratteristiche dell'azienda entro cui avviene⁴.

Lo scarto tra risorse a disposizione e risorse necessarie e tra livelli di competenze raggiunte e livelli obiettivo permette di programmare adeguatamente gli interventi da effettuare al fine del loro miglioramento.

Si deve ricordare infatti che alla base di qualsiasi processo stanno le persone. Per tale ragione occorre investire in esse e nella loro formazione, in quanto portatrici della conoscenza tacita che permette di fare meglio rispetto agli altri e riduce sensibilmente il pericolo di imitazione.

⁴ Il riferimento è alle spirali della conoscenza di Nonaka e Takeuchi (1991)

4. LA PREVISIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Una volta definiti i precedenti elementi occorre verificare anche la sostenibilità finanziaria del progetto.

Si tratta di definire, ad esempio:

- i costi da sostenere per realizzare l'innovazione;
- gli ulteriori costi da affrontare per portare l'innovazione nel mercato e per effettuare una promozione adeguata. Il prodotto è infatti ciò che il cliente percepisce, non quello che l'azienda vende.

A ciò si aggiunge:

- l'analisi economica attuale e previsionale;
- la previsione dei flussi di cassa che verranno generati;
- l'analisi della redditività del prodotto. Per fare ciò una buona approssimazione è rappresentata dal calcolo del break-even point, ossia del punto in cui i ricavi pareggiano i costi. Esso si ottiene utilizzando la seguente formula, dove CF rappresenta i costi fissi e MDC il margine di contribuzione (ottenuto per differenza tra prezzo unitario e costi unitari):

$$Q^* = \frac{CF}{MDC}$$



5. I FINANZIAMENTI NECESSARI E LE RISORSE ECONOMICHE A DISPOSIZIONE

Una volta definiti i precedenti elementi l'impresa è pronta per lanciare la sua innovazione.

Può fare questo dopo aver verificato la sostenibilità finanziaria del progetto stesso. Si tratta quindi di controllare:

- chi siano i soggetti a cui ci si può rivolgere nel caso le risorse finanziarie interne non siano sufficienti (banche, intermediari finanziari);
- se sussistano vincoli di qualsiasi tipo all'implementazione del progetto (strategici, finanziari, manageriali).



FOCUS: LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN.

IL BUSINESS PLAN È UNO STRUMENTO:

- di pianificazione e di controllo a disposizione delle aziende;
- di informazione che permette di spiegare ai soci o ai finanziatori una determinata proposta/ progetto che si vuole realizzare e per cui si chiede l'approvazione o il finanziamento.

SI COMPONE DI:

- **Copertina**, contenente i dati dell'azienda (nome, indirizzo, recapiti telefonici, mail e web, logo) ed il nominativo del titolare;
- **Descrizione sintetica del progetto**: una o due pagine in cui si spiega l'idea od il progetto e le motivazioni per cui si vuole realizzare, l'organizzazione strategica, le azioni che si vogliono intraprendere ed i dati economico-finanziari più rilevanti. Ciò permette innanzitutto di chiarire all'azienda stessa, oltre che ai possibili finanziatori, la validità e la realizzabilità del progetto. È fondamentale raccogliere solo le informazioni indispensabili, evitando di omettere gli aspetti negativi e le possibili difficoltà che si potrebbero incontrare in corso d'opera. Anzi, è consigliabile mettere questi ultimi in evidenza, assieme alle soluzioni che si vogliono trovare;
- **Analisi di mercato**: serve per definire il mercato entro cui si vuole operare, la sua dimensione ed il suo valore, i cambiamenti avvenuti nel corso del tempo, i bisogni espressi dai clienti. Occorre anche tener conto della struttura complessiva della concorrenza: concorrenti attuali, potenziali entranti, prodotti sostituiti, integrazione a monte dei clienti, integrazione a valle dei fornitori (STRUMENTO OPERATIVO: SCHEMA DI PORTER);
- **Scelte strategiche**: l'azienda sa quali sono i suoi punti di forza e di debolezza, quali i fattori critici di successo che le hanno permesso di battere i concorrenti. A questo punto deve stabilire quale strategia intende attuare: leadership di costo o differenziazione, focalizzazione sui costi o sulla differenziazione. Si tratta nuovamente di definire il posizionamento attuale rispetto ai concorrenti e di prospettare i futuri sviluppi relativamente al progetto che si vuole attuare. Oltre a dare elementi a chi leggerà il business plan lo stabilire quali strategie realizzare permette all'azienda stessa di chiarire ulteriormente quali sono le potenzialità del proprio progetto (STRUMENTI OPERATIVI: MATRICE BCG, GRAFICO RADAR, MATRICE DEL POSIZIONAMENTO DI PORTER);
- **Scelte operative**: riguardano l'ambito territoriale, il segmento di interesse, le scelte di prezzo, i volumi di produzione previsti, i canali distributivi (scelte produttive e di marketing), il personale e la struttura organizzativa necessari a soddisfare le precedenti decisioni (scelte organizzative). Da queste derivano poi anche le scelte relative ai finanziamenti;
- **Piano economico-finanziario**: a supporto delle scelte strategiche ed operative è necessario che vi sia un'accurata analisi economico-finanziaria, che dimostri una situazione di equilibrio attuale e futuro. Ciò è reso possibile da un sistema di conti economici e finanziari che permettono anche di definire la dimensione totale degli investimenti necessari, la copertura totale o parziale degli stessi, i flussi in entrata ed in uscita (STRUMENTO OPERATIVO: FOGLIO EXCEL).

Da notare come la redazione di ciascuna delle sei parti non segua l'ordine con cui si trovano nel business plan. Esse infatti sono compilate secondo il seguente ordine: analisi di mercato, scelte strategiche ed operative, piano economico-finanziario, descrizione sintetica del progetto, copertina.

CONSIGLI PRATICI PER UN BUSINESS PLAN EFFICACE

Se la stesura del business plan può sembrare di difficile realizzazione, vi sono alcuni accorgimenti che permettono di scriverlo nel migliore dei modi. Con il business plan l'azienda è in grado di fissare degli obiettivi, grazie ad una visione sul medio periodo, e di tracciare di conseguenza la “strada da percorrere”, attraverso focus successivi su periodi di tempo più brevi (budget annuali). Esso descrive cioè la capacità che ha un progetto di generare reddito e di “stare in piedi” dal punto di vista patrimoniale nel corso del tempo e comunica anche all'esterno qual è la progettualità dell'azienda. Ciò avviene a patto che gli obiettivi siano condivisi per prima cosa da tutte le divisioni aziendali: da questo discende l'utilizzo di un linguaggio semplice e comune ad esse.

Occorre poi selezionare accuratamente le informazioni e i dati che si decide di presentare. Risulta preferibile porre in risalto solamente i più significativi, senza addentrarsi tuttavia in accurate analisi che, oltre a richiedere molto tempo per essere prodotte, rischiano di non apportare alcun valore aggiunto alla presentazione del progetto ai possibili finanziatori.

I metodi di analisi più semplici, come può essere un foglio excel per l'analisi del conto economico e dello stato patrimoniale, sono da preferire in quanto più efficaci e di immediata comprensione.

Chi cura la stesura del business plan poi deve cercare di evitare di “innamorarsi del proprio progetto”, omettendo gli aspetti negativi ed i punti critici che questo può verosimilmente incontrare nel corso del tempo. Anzi, dimostrare che si conoscono quali potrebbero essere i possibili punti critici del progetto e prospettare le soluzioni alternative permette all'azienda di prendere ulteriore consapevolezza delle potenzialità del progetto e di rafforzare le argomentazioni a suo favore.

Chiarezza, selezione e semplicità divengono quindi i principi-guida per la stesura di questo importante documento. Una scrittura chiara e sintetica permette di focalizzare l'attenzione del lettore, il finanziatore, sugli aspetti salienti del progetto e di convincerlo della sua effettiva realizzabilità.

IL CALENDARIO DEL PROCESSO INNOVATIVO

Lo sportello SP.IN.A., una volta sentite le necessità espresse dall'azienda , si pone come facilitatore del processo innovativo, in primis attraverso una serie di incontri tra il suo personale e l'azienda, al fine di definire un vero e proprio percorso dell'innovazione.

A tal fine sarà compito dello sportello registrare le date, gli argomenti degli incontri con ciascuna azienda e le soluzioni prospettate (contatti con università e centri di ricerca specializzati, supporto nella redazione del business plan, ecc). Ciò consente ad entrambe le parti di monitorare l'andamento del processo innovativo, rilevandone al contempo i successi ed i punti di blocco, le cause e le soluzioni trovate.

Si tratta quindi di costruire un vero e proprio **calendario del processo innovativo**, strutturandolo ancora una volta con uno strumento semplice, una tabella excel:

Data incontro	Persone presenti	Problema	Proposte	Criticità

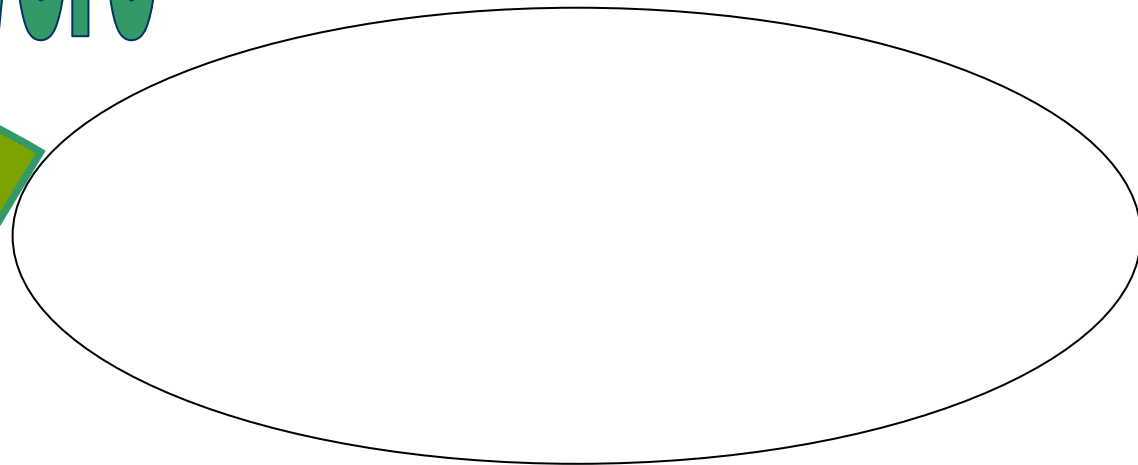
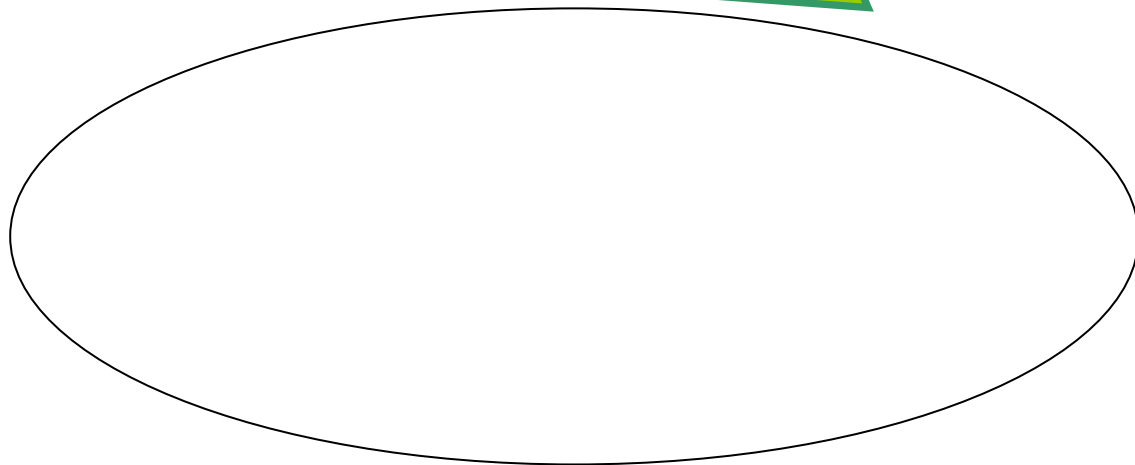
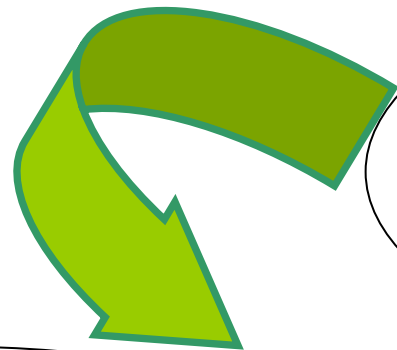
FASE UNO:

IL PROJECT MANAGEMENT DELLA NOSTRA INNOVAZIONE

La compilazione del presente documento ha una duplice finalità:

- ✓ **consente all'azienda di disporre di una traccia per sviluppare in modo coerente il proprio progetto innovativo;**
 - ✓ **permette allo sportello SP.IN.A. di assistere l'intero progetto nel modo più efficace.**

Il problema da risolvere



La risposta di SP.IN.A



1) LA DEFINIZIONE DELL'IDEA O DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE.

Quale sarà l'innovazione da introdurre?

A) Fare una breve descrizione del proprio sogno innovativo, evidenziando:

- I principali punti di forza rispetto ai concorrenti: PERCHE' E' INNOVATIVO
- Quali opportunità di mercato si vogliono cogliere
- Gli obiettivi di redditività che si intendono perseguire

.....

.....

.....

2) LO STUDIO DEL MERCATO E DELLA CONCORRENZA.

Chi siamo e cosa facciamo oggi?

A) Dare una descrizione sintetica del proprio business attuale.

.....

.....

.....

B) Dove? Qual è l'area geografica entro cui operiamo?

- PROVINCIALE (specificare la o le province).....
- REGIONALE (specificare le regioni).....
- NAZIONALE
- INTRAEUROPEO (specificare i Paesi).....
- EXTRAEUROPEO (specificare i Paesi).....

C) Relativamente alla nostra gamma prodotti chi sono i nostri maggiori concorrenti?

- NAZIONALI (specificare i nomi).....
- ESTERI (specificare i nomi).....

D) E i nostri clienti?

- Utenti finali
- Produzione di beni intermedi per l'industria
- Settore pubblico
- Altro (specificare).....

E) E i nostri fornitori?

(specificare i nomi).....

Chi tra di loro potrebbe integrarsi a valle e fare concorrenza ai nostri prodotti?.....

F) Sono presenti sul mercato produttori di beni sostituti rispetto al prodotto innovativo che vorremmo introdurre?

- Sì (specificare chi sono e cosa producono).....
- No

Le domande proposte qui di seguito, dal momento che necessitano di conoscenze specifiche, potrebbero richiedere una consultazione con gli organi interni dell'azienda. Per tale ragione ciò che si consiglia è di costituire un **gruppo di lavoro** che raccolga al suo interno rappresentanti delle diverse funzioni aziendali:

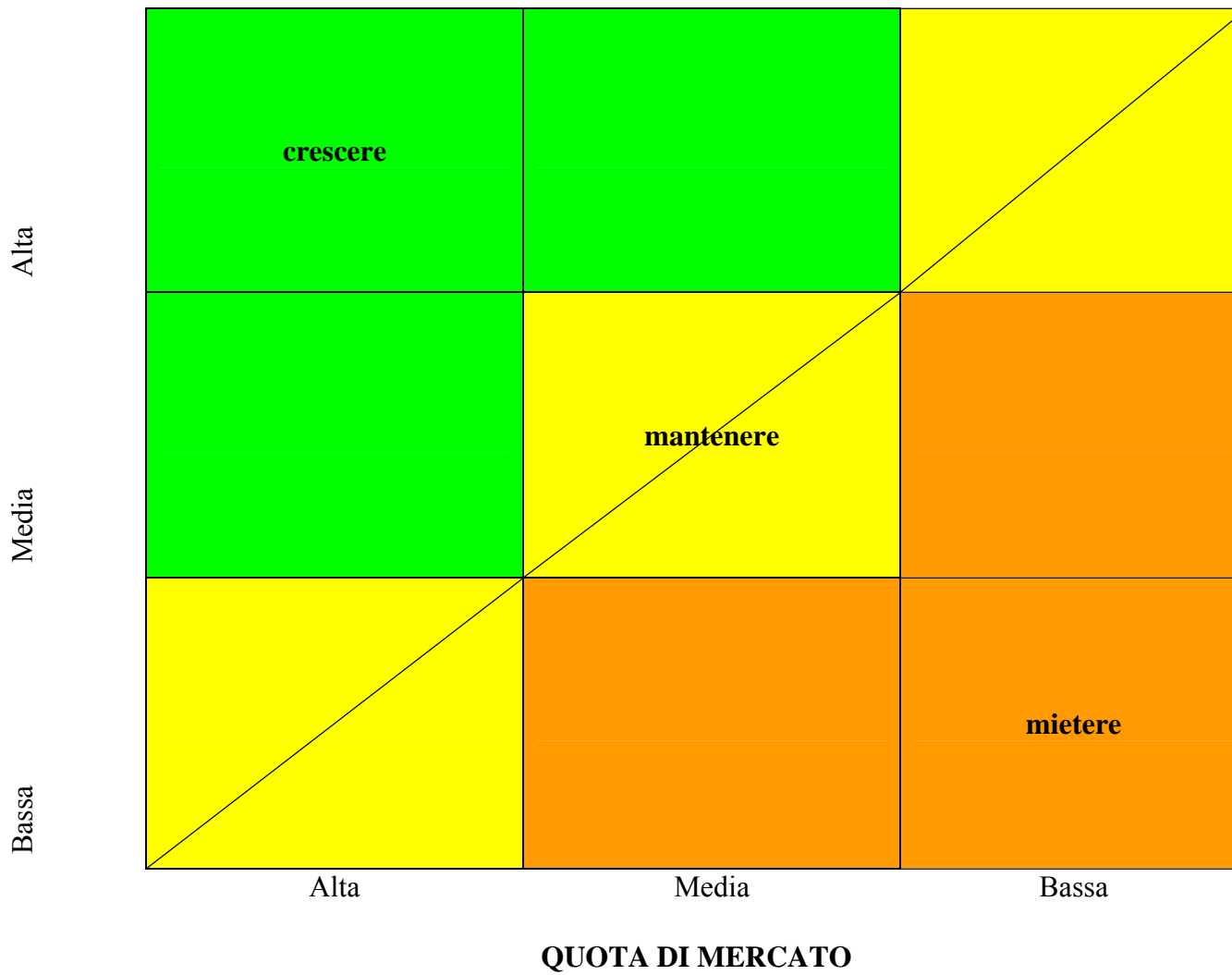
- Proprietà aziendale;
- Responsabile vendite;
- Responsabile ricerca e sviluppo;
- Responsabile produzione.

Ciò consentirà di rispondere con dati certi e precisi, di avere l'esatta percezione di quella che è la situazione dell'azienda sul mercato e di coinvolgere allo stesso tempo tutto lo staff, favorendo anche l'emergere di nuove idee, proposte e sensazioni.

G) Il portafoglio prodotti

Inserire ciascuno dei propri prodotti all'interno del seguente schema. Ciò consentirà di avere un primo colpo d'occhio su quello che è il ciclo di vita del portafoglio prodotti. Quelli che si collocano nelle caselle più in alto a sinistra sono i prodotti in fase di crescita, il cui effetto in termini di produzione di utili e flussi di cassa è senza dubbio positivo, e in cui conviene perciò continuare a investire. I prodotti che si collocano nella fascia gialla corrispondono verosimilmente ai prodotti maturi, portatori di flussi di cassa positivi, ma vicini alla fase di declino. Conviene invece disinvestire per i prodotti che non generano flussi di cassa positivi, e che sono fuori mercato (fascia arancio)

POTENZIALITA' DI CRESCITA DEL PRODOTTO



H) Quali sono i fattori che motivano l'acquisto di ciascuno dei prodotti individuati? (i fattori individuati corrispondono alle funzioni svolte per il cliente, ossia all'asse delle ordinate nei grafici di cui alla teoria e alla pagina successiva)

- Utilizzo del prodotto secondo le sue funzioni oggettive (es: detersivo = pulire, pasta = mangiare): specificare le funzioni relative a ciascun prodotto
 - 1.....
 - 2.....
 - 3.....
 - 4.....
- Estetica
- Comunicazione
- Risparmio (costi, energia, ...)
- Elemento distintivo, appartenenza ad un gruppo
- Altro (specificare)

I) Quali sono i segmenti di mercato che serviamo? (i segmenti individuati corrispondono all'asse delle ascisse nei grafici di cui alla teoria e alla pagina successiva)

- Privati (commercio al dettaglio)
 1. bambini (fino a 10 anni)
 2. ragazzi (11-18 anni)
 3. adulti
 4. anziani
 5. donne
 6. uomini
 7. altre categorie (clero, professionisti, single, animali, hobbistica, giardinaggio,) definire.....
- Altre imprese (commercio all'ingrosso, lavorazione conto terzi)
- Enti pubblici

J) Quali sono le tecnologie utilizzate? (le tecnologie individuate corrispondono all'asse delle z nei grafici di cui alla teoria e alla pagina successiva)

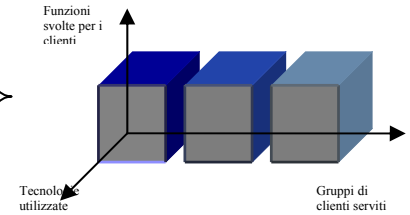
- Artigianali
- Industriali classiche (a disposizione anche dei concorrenti)
- Industriali innovative (macchinari e tecnologie innovative, brevetti e licenze)

K) Di che tipo sarà la nostra innovazione? (Scegliere uno o più argomenti):

□ **Serviremo segmenti di mercato diversi.**

1. privati (commercio al dettaglio)
2. bambini (fino a 10 anni)
3. ragazzi (11-18 anni)
4. adulti
5. anziani
6. donne
7. uomini
8. altre categorie (clero, professionisti, single, animali, hobbistica, giardinaggio,) definire.....
9. altre imprese (commercio all'ingrosso, lavorazione conto terzi)
10. enti pubblici

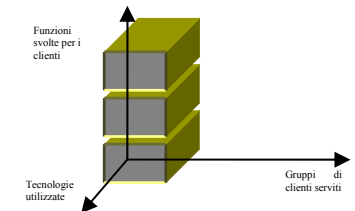
ESPANSIONE DI MERCATO



□ **Daremo valore aggiunto al prodotto:**

1. aggiungendo nuove funzioni oggettive a quelle già esistenti a prodotti già esistenti;
2. riprogettando i prodotti esistenti dando loro una nuova estetica (si compra perché è bello prima che utile);
3. comunicando il senso di appartenenza ad un gruppo (status symbol);
4. creando un prodotto totalmente nuovo.

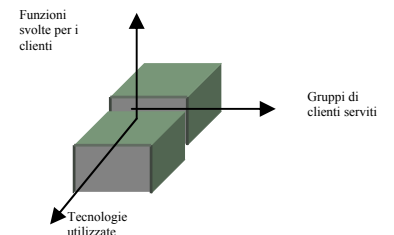
AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA



□ **Cambieremo i processi:**

1. utilizzando tecnologie innovative
2. ottenendo brevetti e acquisendo licenze;
3. cambiando altri elementi organizzativi.

SOSTITUZIONE TECNOLOGICA



Le risposte ai punti h, i, j, k elaborate dal personale dello sportello SP.IN.A e permetteranno di fornire la visualizzazione della situazione della propria azienda su base tridimensionale.

L) La costruzione degli scenari

Come prevediamo sarà il contesto futuro entro cui andremo a vendere il nostro prodotto?

Per rispondere a questa domanda gli scenari si dimostrano uno strumento efficace per fare una previsione su quella che sarà presumibilmente l'evoluzione del quadro di riferimento per le nostre innovazioni. A seconda delle previsioni che si faranno, queste potranno determinare le scelte strategiche dell'impresa, condizionandone il futuro. La costruzione degli scenari infatti non implica solamente un'analisi dei fattori economici, ma deve tenere in considerazione tutte quelle variabili che possono influenzare l'andamento del sistema entro cui ci si trova ad operare. Per tale ragione si consiglia di rispondere a questa domanda dopo aver organizzato un **focus group** con il gruppo di lavoro tenendo in considerazione i seguenti elementi (ed approfondendo quelli che si ritiene siano più rilevanti per il proprio settore, prodotto, mercato):

Driving forces

1. Stili di vita. All'interno del nostro mercato di sbocco vi sono particolari stili di vita in evidente evoluzione o cambiamento? (giovani coppie, singles, figli unici, matrimoni misti, famiglie monoreddito, ...)
2. Valori condivisi
3. Nicchie e minoranze. Sono presenti nicchie e minoranze che potrebbero costituire un nuovo mercato o che necessitano di particolari tutele?
4. Cultura. Qual è la cultura dominante nel nostro mercato di riferimento? (occidentale, orientale, islamica, ...)
5. Religioni. Che ruolo hanno le religioni all'interno del mercato?

Elementi predeterminati . Quali sono gli eventi che riteniamo succederanno con elevata probabilità e che favoriranno l'evoluzione del mercato?

Incerteze critiche. Quali sono invece gli elementi che riteniamo potranno costituire degli impedimenti per l'evoluzione del mercato?

Le risposte ottenute dovranno essere sistematizzate, eliminando doppioni e cercando di creare delle aggregazioni trasversali tra di esse. In questo modo si otterranno più scenari (si consiglia di non superare i 3), alcuni favorevoli all'azienda, altri sfavorevoli. Così facendo si avranno non solo dei parametri di confronto, ma si potranno captare anche quei segnali deboli che, se adeguatamente presi in considerazione, permetteranno di cogliere le opportunità all'interno del settore. Gli scenari emersi fungeranno infatti da limite inferiore e superiore, e determineranno un range entro cui poter effettuare le proprie scelte strategiche.

3) LO STUDIO DELLE RISORSE E DELL'ORGANIZZAZIONE NECESSARIE E A DISPOSIZIONE. La nostra posizione concorrenziale rispetto all'impresa leader.

Le competenze distintive sono quelle abilità grazie a cui l'impresa riesce a fare meglio delle concorrenti. Sono cioè quelle capacità in cui si eccelle rispetto agli altri e sono molto spesso indicate anche come **fattori chiave della competitività**. La creazione di un elenco puntuale e di una scala di valori per ciascuna di esse permette di raffrontare la situazione dell'impresa sia rispetto ai concorrenti in un dato istante, sia rispetto alla sua stessa situazione nel corso del tempo, attraverso rilevazioni periodiche dell'andamento dei livelli raggiunti.

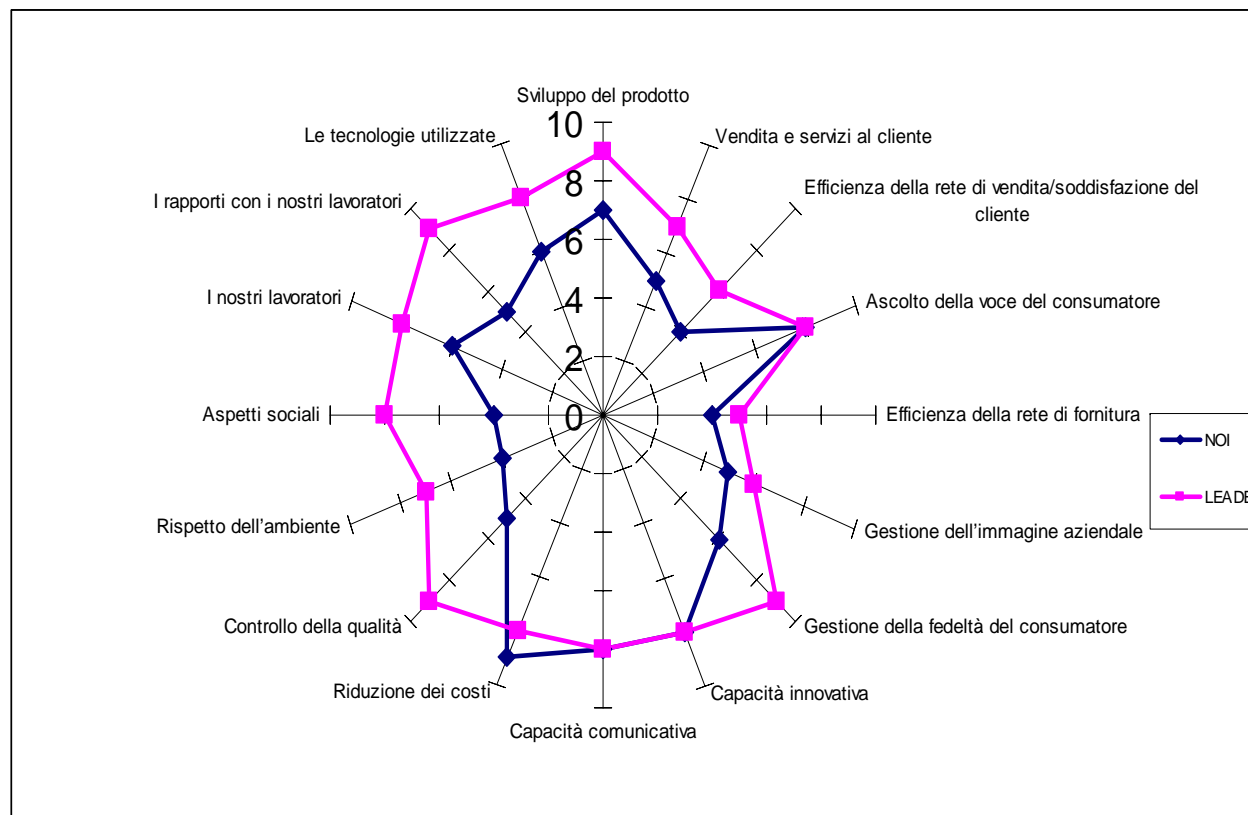
Una volta stabiliti l'elenco delle competenze, il range di valori massimi e minimi raggiungibili, l'attribuzione del punteggio ottenuto dalla propria azienda e dal leader di mercato, tutto questo può essere rappresentato in un grafico a radar. Ciò permette una visualizzazione istantanea della posizione dell'azienda rispetto al leader, sia in negativo, che in positivo, e permette di tarare gli interventi strategici da implementare.

- Attribuire un punteggio da 1 a 10 alle seguenti competenze distintive sia per la propria azienda che per il leader di mercato (se dovessero essere individuate altre competenze è possibile aggiungerle seguendo lo stesso procedimento) e segnarle nella tabella proposte di seguito.

Le ultime due colonne della tabella mostrano un esempio di compilazione. I dati sono stati utilizzati al fine della costruzione del grafico a radar che troverete nelle pagine successive.

FATTORI CHIAVE DELLA COMPETITIVITA’/ COMPETENZE DISTINTIVE	NOI	LEADER	ESEMPIO	
			NOI	LEADER
Sviluppo del prodotto (dedichiamo sufficienti risorse alla progettazione ed al miglioramento della nostra gamma prodotti?)			7	9
Vendita e servizi al cliente (quanto sono curati i rapporti di vendita e i servizi fatti al cliente?)			5	7
Efficienza della rete di vendita/soddisfazione del cliente (quanto i nostri clienti sono soddisfatti dal nostro prodotto/servizio?)			4	6
Ascolto della voce del consumatore (quanto riteniamo importante ascoltare le esigenze del cliente?)			8	8
Efficienza della rete di fornitura: quanto i nostri fornitori sono in stretto contatto con noi e soddisfano puntualmente le nostre richieste?			4	5
Gestione dell’immagine aziendale (quanto la nostra azienda e i suoi prodotti sono visibili e apprezzati sul mercato?)			5	6
Gestione della fedeltà del consumatore (quanto dedichiamo alla fidelizzazione del cliente ai nostri prodotti?)			6	9
Capacità innovativa (quanto dedichiamo alla ricerca di nuove soluzioni o al miglioramento continuo dei prodotti della nostra gamma?)			8	8
Capacità comunicativa (come curiamo la comunicazione con il mercato?)			8	8
Riduzione dei costi (che attenzione prestiamo alla continua riduzione dei costi?)			9	8
Controllo della qualità (in che misura controlliamo la qualità dei nostri prodotti?)			5	9
Rispetto dell’ambiente (quanto importante è per noi il rispetto dell’ambiente?)			4	7
Aspetti sociali: (quanto ci curiamo del “sociale”?)			4	8
Abbiamo lavoratori specializzati non facilmente reperibili e le cui conoscenze danno valore aggiunto ai nostri prodotti?			6	8
Quanto sono consolidati i rapporti con i nostri lavoratori?			5	9
Quanto le tecnologie che utilizziamo sono di facile appropriazione per i nostri concorrenti?			6	8

ESEMPIO DI GRAFICO RADAR



Dal grafico si evince facilmente che l'azienda analizzata ha delle carenze al suo interno rispetto alla leader di mercato, in più punti. Infatti è al di sotto dei livelli da essa raggiunti per tutti i fattori chiave individuati, eccezion fatta per l'ascolto della voce del cliente, la capacità innovativa, la capacità comunicativa e la riduzione dei costi di produzione (unico fattore in cui eccelle).

Questa prima valutazione deve essere utilizzata come base di partenza per le strategie da seguire. Si potrebbe infatti pensare di incrementare gli investimenti per cercare di colmare le lacune, ad esempio in materia di livello tecnologico o di sviluppo del prodotto o di formazione del personale.

L'analisi a questo punto diventa **dinamica**, nel senso che raffrontando la situazione prima dell'innovazione e dopo l'entrata a regime del prodotto è possibile per l'impresa monitorare i progressi fatti e l'effetto delle innovazioni introdotte.

4) LA PREVISIONE ECONOMICO- FINANZIARIA

- A) i costi
- B) i risultati dell'analisi economica
- C) la redditività del prodotto (calcolo break even)

5) I FINANZIAMENTI

- A) Chi supporta la nostra innovazione?

FASE DUE

La gestione del nostro processo innovativo

FASE TRE

Il monitoraggio dei risultati